

MINDSHARING

[以] 利奥尔·左雷夫 (Lior Zoref) ◎著

赵媛 霍斯亮◎译

群体的 思维

The Art of
Crowdsourcing
Everything

如何利用群体智慧
解决工作、生活难题

TED知名演讲人利奥尔·左雷夫教你
充分调动“朋友圈”，将群体的力量发挥到极致！

今天，社交网络主要用于分享生活中的点滴，
今后10年，它会帮助你回答问题和解决困难。

马克·扎克伯格



中信出版集团 · CHINA CITIC PRESS

MINDSHARING

The Art of
Crowdsourcing
Everything

[以] 利奥尔·左雷夫 著
Lior Zoref
赵媛 霍斯亮 译

群体的 思维

如何利用群体智慧
解决工作、生活难题

图书在版编目 (CIP) 数据

群体的思维 / (以) 左雷夫著 ; 赵媛 , 霍斯亮译 .

-- 北京 : 中信出版社 , 2016.9

书名原文 : Mindsharing: The Art of

Crowdsourcing Everything

ISBN 978-7-5086-6588-7

I. ①群… II. ①左… ②赵… ③霍… III. ①企业管

理-研究 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 191774 号

Mindsharing: The Art of Crowdsourcing Everything by Lior Zoref

Copyright © 2015 Lior Zoref LTD

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

This edition published by arrangement with Portfolio, a member of Penguin Group (USA) LLC, a Penguin Random House Company, arranged through Andrew Nurnberg Associates International Ltd.

Simplified Chinese translation copyright © 2016 by CITIC Press Corporation

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限中国大陆地区发行销售

群体的思维

著 者 : [以] 利奥尔 · 左雷夫

译 者 : 赵 媛 霍斯亮

策划推广 : 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行 : 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者 : 北京诚信伟业印刷有限公司

开 本 : 880mm × 1230mm 1/32

印 张 : 8 字 数 : 135 千字

版 次 : 2016 年 9 月第 1 版

印 次 : 2016 年 9 月第 1 次印刷

京权图字 : 01-2015-5829

广告经营许可证 : 京朝工商广字第 8087 号

书 号 : ISBN 978-7-5086-6588-7

定 价 : 39.00 元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书 , 如有缺页、倒页、脱页 , 由销售部门负责退换。

服务热线 : 400-600-8099

投稿邮箱 : author@citicpub.com

献给我的三个孩子玛雅、奥里和阿萨夫
以及我一生的至爱阿亚拉

前言 MINDSHARING

The Art of
Crowdsourcing
Everything

我们的力量

今天，社交网络主要用于分享生活中的点滴。

今后 10 年，它会帮助你回答问题和解决困难。

——马克·扎克伯格，2014 年

利奥发烧了，又长了皮疹。他的妈妈德博拉一开始并没有太担心。孩子总是会生病的，4 岁的男孩发烧很正常，烧一阵子就会过去的。那天是个周日，也是母亲节。德博拉最不希望的就是在候诊室过节，但她还是尽职地带利奥去儿科看了急诊。

在候诊室里，德博拉更新了她的脸谱网（Facebook）状态：“星期天早上来看儿科，没有比这更能让人体会到‘母亲节的快乐’了。”医生给利奥做了检查之后，诊断是链球菌性咽炎，他给

利奥开了抗生素。德博拉又更新了她脸谱网上的状态：“链球菌性咽炎。没大事儿。”

几天之后，利奥的病情恶化了。抗生素似乎无效，在等待做另一次咽培养^①的时候，德博拉拍了一张利奥坐在候诊台上病怏怏的照片。她把照片发到了脸谱网的照片墙上，又一次更新了状态：“孩子病得更厉害了。眼睛肿得睁不开，发烧也越来越厉害，青霉素不管用。可能是猩红热，或者是玫瑰疹，或者是……唉。”

德博拉收到很多条评论，有支持的、祝福的，还有希望利奥尽快痊愈的。第二天她又发了一张利奥的照片，这次是利奥在家里，旁边是他的忠诚伙伴——玩具熊。这次的状态更严重：“肿得更厉害了，特别是眼睛和下巴。还有可怕的高烧。可怜的宝贝。”

有人说他可能是过敏了。有人说肯定是猩红热。还有人跟她说不要着急，很快就可以确诊的。大家都在尽可能地提供支持。很多人自己也是父母，知道孩子生病而自己又无能为力有多么可怕。

在这次更新之后，德博拉接到了一位脸谱网好友的电话，这位名叫斯特凡妮的好友一直关注着她的更新。她虽然不是医生，但是也有小孩，她告诉德博拉，她的儿子之前曾经出现过完全一样的症状，最后确诊为川崎氏病住院了，这是一种罕见但又致命的疾病。“你必须去医院，”斯特凡妮坚持说，“你拖得越久，病情就越严重。”

① 咽培养，一种细菌培养方式，用于检查细菌以便治疗疾病。——编者注

德博拉发现她收到了很多私信。还有两位脸谱网好友都是儿科医生，也提出可能是川崎氏病，他们催促德博拉立刻带利奥去医院。

不到一个小时，就有三个人提出利奥可能得了这种非常罕见又致命的疾病。其实德博拉所做的就是利用群体思维，但当时并没有这样一个术语。德博拉通过向她的群体、她的社交网络求助，保住了利奥的命。德博拉在博客里讲述她这段经历时写道：“我当时是有意识地通过集思广益寻找答案吗？不是。但是我的潜意识肯定在想，我成百上千的‘朋友’中，可能有人对这种令人困惑的‘肥佬教授’症状略知一二吧？”

德博拉赶紧带利奥去了医院，确诊了的确是大家说的这种病之后，她告诉儿科医生她的朋友圈是怎么判断出是川崎氏病的。医生回答：“脸谱网真棒！”德博拉知道，是她更新的状态、贴的照片，还有朋友圈的集体智慧挽救了儿子的性命。

德博拉的经历仅仅是侥幸吗？挽救这个4岁男孩生命的只是命运和幸运的意外巧合吗？还是德博拉带着母亲的绝望，偶然发现了这种我们都能够利用的强大资源？

做出更好的决定

一旦涉及事业、财务、养育子女、身体健康和恋爱，我们都会为做出最好的决定而绞尽脑汁。但是如果世界上最聪明的人来帮助我们，又会怎样呢？这听起来不可能，但其实是可能的。我

们都能受益于成百上千人的集体智慧，他们的群策群力并不比任何专业顾问逊色。

正确的决定来之不易。无论何时我们要做出重要的决定，都很难排除情感的影响而做出理性、客观的抉择。任何情感都能影响我们的决策，而且这种影响常常在情感波动发生之后持续很久。爱德华多·安德拉德和丹·艾瑞里发表的调查研究表明，即使是“轻微、偶然的情绪对决策影响的持续时间甚至也比情感经历本身还要长”¹。也就是说我们的决定可能而且常常从根本上就是不理性的或是有缺陷的。安德拉德和艾瑞里的研究表明，即使是微小的情感事件也可能成为未来决策的基础。关键是当时我们可能都没有意识到这一点。有人在你上班的路上抢道，这可能使你上班后否决一项已经酝酿数周的商业报价。你可能再也不会想起那天路上发生的事，但是那转瞬即逝的恼火、对那名司机突然涌起的愤怒都会影响你的商业决策或个人选择，而你甚至都没有意识到。

当我们请朋友圈出谋划策的时候，就可以受益于群体的决策技能，同时免受自身情感的影响。我们可以寻找、权衡解决问题的不同方法，排除独自决策时不可避免的偏见。如果我们能学会依赖和信任群体的智慧，我们的决定就会做得更好、更快、更简单。群体智慧中存在一种力量，这种力量受制于技术和社交媒体。群体（特别是我的朋友圈中一位年轻的营销员阿亚·沙皮尔）把这种力量叫作“群体的思维”（**Mindsharing**）。这听起来有点儿像未来版《星际迷航》中瓦肯人的“心灵融合”，其实这是一种使用现有工具和技术、获得并分享最伟大的人力资源——我们彼

此——的简单方法。

只是这种“心灵融合”并不局限于两个人。

很重要的一点是，进行群体思维时，我们不是让别人代替我们思考，而是让他们和我们一起思考。当其他人和我们一起思考时，我们的决策能力和决策质量都会有实质性的提高。我不是要你放弃自己的自由意志，完全由群体来主宰未来的每一个决定，而是说通过活跃的群体思维，你可以获得全球人类脑力的帮助（这比任何一个人的大脑都更强大），促进事业发展，巩固婚恋生活，实现你所有可以想到的梦想或目标。

群体思维和团体思维

在成长过程中，我一直被教育要领导别人，不要跟随。谁没有听父母这么说过：“如果你的朋友从桥上跳下去，你也跟着跳吗？”我们生活的时代和文化环境非常重视个性，非常重视不受他人影响去独立思考。在群体思维的时代，出现了可以探索的新范式，它更强调集体智慧和集体解决问题。群体要比个人聪明得多。詹姆斯·索罗维基在2004年撰写的《群体的智慧》一书中提出，在某些条件下，许多人要比几个人聪明。群体智慧理论的关键就是如果你选取很大的群体，提出一个问题，群体的智慧将和专家的回答不相上下。

通过群体思维，利用群体智慧，并非是人云亦云。我们并不是要放弃自主或独立，是我们而不是群体来做决定。但是通过群

体思维，我们可以获得信息、洞见及知识，极大地改善自己的思维和生活。别搞错，群体思维并不是团体思维。从定义上来说，团体思维是指一个小团体由于受到误导，盲目忠于团体，或是因为团体追求和谐一致，甚于追求真理，由此做出了错误的决策。团体的信仰或价值观的道德“正确”常常让这种一致性变得合理了。团体思维是没有多元意见或不同声音的，团体思维从本质上就不欢迎独立思考。

但只有在独立思考时，在群体具有多元性和异质性且不预设任何“正确”的决定或结果时，群体思维才能发生。只有由不同年龄、背景，具有不同兴趣、专长的大型群体产生不同或相悖的观点时，才会有群体智慧。

群体思维和团体思维正相反。群体思维是有目的、有方向地获取人类（或至少是大型社交网络）集体知识的努力。

集体的智慧

你有没有见到一群鸟飞得整齐划一？这是一场复杂的同步芭蕾，它们是怎么做到的呢？它们怎么知道如何才能整齐划一？蜜蜂怎样一致决定要搬去新的蜂巢？成群的蚂蚁呢？鱼群呢？动物有着不可思议的集体思维和集体决策的过程，这已被证明是成功的，确保了它们的生存。

当我们做决定或解决问题时，就开始了重要的认知过程。通过利用群体认知，群体思维促进了我们的个体认知或认知过程。

只要是群体共同解决了问题或是做出决策，就都是集体认知，其最终结果就是集体智慧。

研究员伊恩·库赞是普林斯顿大学的教授。2009年，他发表了一项研究成果，表明动物群体行为体现了集体认知。²他展示了动物是如何通过社交互动实现集体决策的。比如，当蜜蜂要选新巢时，就会派出若干单独行动的侦察员，去考察可能的筑巢位置。每只侦察蜂返回后，都会为其他蜜蜂跳舞，这种“摇摆舞”传达出它们的推荐意见。它们跳得越久，就表明越推荐新巢。如果这段舞很有说服力，更多的蜜蜂就会一起前去调查新巢，并回来和最初的侦察蜂一起跳舞，表明达成了一致意见。这就是一个积极的反馈循环。最后，哪个蜂群最大就选择哪个新巢，所有蜜蜂集体决定这是否是最好的选择，若是，它们就会集体搬去新巢。

那么人类是什么情况呢？如果我们有同样的能力利用集体思维和集体认知，我们能有什么成就呢？

过去，如果有人寻求群体智慧，他就必须投入资源，寻找很大的群体并与之互动。现在，很多人在自己的群体中，都有成百甚至上千的社交网络朋友。如果你属于这种情况，你就很幸运。在面临紧迫问题需要专业回答时，你可以借助朋友们的集体智慧。如果你不是这样，甚至不知脸谱网为何物，那也不必绝望，本书将告诉你如何运用特定网站和工具进行群体思维。如果你每吃一顿饭都更新自己的状态，但是朋友圈里只有你的奶奶珍和两个五年级夏令营时认识的朋友，本书将告诉你如何扩大社交网络，这样你就可以开始运用它并受益于群体思维。

即使你经常向社交网络里的朋友征求意见或寻求帮助，本书仍会帮助你将这种众包的形式提升到新高度。有目的、有方向地获得集体智慧，并运用这种智慧创造更美好的世界和生活，这就是群体思维。就如同蜜蜂在进行集体决策时成为科学家所说的“超级有机体”一样，我们进行群体思维时也可以成为超级有机体。在你向所有人，特别是朋友寻求帮助的时候，可以产生力量。但是向朋友的朋友（社会学称之为我们的“弱关系”，他们在你的小圈子之外，你不是特别熟悉他们，他们对你也不是特别熟悉）寻求帮助时，产生的力量更大。

1973年，约翰·霍普金斯大学的马克·格兰诺维特发表了论文《弱关系的力量》。³ 他的研究揭示了为什么在所有的社交网络中，弱关系是最重要的。格兰诺维特将弱关系定义为非密友或家人的熟人。比如，如果有两个彼此分开、完全不同的社区或是社交网络，唯一联系它们的就是弱关系。如果乔认识A社区的鲍勃，乔也认识C社区的比尔，那么乔就是联系两个社区的弱关系，也是鲍勃和比尔之间唯一的联系。格兰诺维特解释了为什么拥有更多弱关系的社交网络能够实现更轻松的协调和更快的改变。拥有更多弱关系（想想脸谱网上所有熟人的熟人）的个人也具有更高的移动性，能获得更多的资源。弱关系是连接我们和所有我们希望在生活中实现的创新或有效变革之间的桥梁。弱关系也是我们获得更多新信息、新想法和不同专门知识的途径。强关系常常是那些和我们很相似的人，但是弱关系把我们与群体思维、群体智慧所需的异质性联系了起来。

尼古拉·克里斯塔基斯和詹姆斯·富勒在《大连接》⁴一书中印证了格兰诺维特在1973年的发现：弱关系比强关系更能帮助我们。但是克里斯塔基斯和富勒还发现，我们的强关系如亲朋好友，对我们的个人生活乃至健康都有很大影响，而弱关系也会极大地影响我们。例如，他们的研究表明胖子的朋友也多是胖子，而且他们的朋友的朋友的朋友也多是胖子。这种肥胖的网络无法用偶然或是统计概率来解释。真正令人震惊的数据是：如果你的某个熟人或是弱关系发胖了，那么你发胖的风险就会增加三倍。如果是强关系的话，影响更大：你肥胖的概率会提高到57%。但是对弱关系来说，这种风险仍然很高：两度分隔的人会使你的肥胖概率提高到20%，三度分隔的人会使你的肥胖概率提高到10%。

这只是社交网络中弱关系力量的一个例子。弱关系可以让我们更幸福，更富有，更成功。社会经济学家詹姆斯·蒙哥马利研究了劳动力市场中弱关系和社交网络发挥的作用。他发现弱关系“和更高的工资以及更高的总就业率呈正相关”⁵。

所以，你的弱关系的确可能会让你更胖，但这些人也可能让你更富有，获得更多的工作机会。

弱关系是你通往其他网络 and 不同群体的桥梁，他们就是对你的群体思维产生最深远影响，带你获得集体智慧的朋友。

集体智慧可以是一种非常强大的资本。就像总统身边总是有专门的顾问团队，当你面临个人知识或专长无法解决的问题或困境时，你也可以获得近在咫尺的聪明顾问的帮助。你将学会如何培养、管理数字世界中的人际关系，并利用群体思维促进你的事

业发展，提升个人生活质量，实现自己所有可以想到的目标。这并不高深。这种简单的方法可以发掘出你的社交网络的全部潜力。你已经知道“三个臭皮匠，顶个诸葛亮”。那么5个“臭皮匠”、50个“臭皮匠”、5000个“臭皮匠”呢？本书将为你解答。

和群体共同思考

群体思维是旨在解决问题、做出决定、获取创造力、让生活变得更轻松愉快而进行的众包思维过程。我们不是独自思考，而是运用社交技术和庞大的群体共同思考。这个过程涉及提出问题、分析反馈以及基于集体智慧得出答案。

你可能听说过“众包”这个词，这是杰夫·豪在2005年从“外包”这个词衍生出来的一个词。不妨把外包当作是将任务交予第三方的过程。例如，一家公司可能会聘请广告公司来打造新的营销战略。外包是一种非常流行的商业战术，它让组织能够专注于自己擅长的业务，而将其他任务外包给相应领域的专业人士。而众包则是将一项任务外包给庞大的人群（群体），而不是外包给某个专业人士或组织。

毫无疑问，维基百科是目前规模最大、最著名的众包案例，而且在很多方面进行了迄今为止最重要的众包尝试。它的前提是，世界上所有人都可以提供有价值的内容，所以所有人都可以在这个免费在线百科全书上增加或编辑信息。维基百科包罗万象，但它准不准确呢？在没有监督和指导的情况下，这群没有组织的非

专家志愿者能不能给公众提供正确的信息呢？2005 年，《自然》杂志进行了一项研究，邀请专家分析了维基百科和《不列颠百科全书》中的 42 个条目，并判断哪一个作为信息来源更准确。研究表明，众包的维基百科在准确率上几乎可以和专家撰写的《不列颠百科全书》相媲美：独立专家发现维基百科中每个条目有 3.9 个错误，《不列颠百科全书》中每个条目有 2.9 个错误。2012 年由牛津大学进行的研究则发现，维基百科的内容在准确率上已经比《不列颠百科全书》要高了。

群体是不是变得更聪明了？

众筹是众包的另一个例子。众筹不是寻找一位投资人为项目投入大笔资金，而是寻找一大群投资人，而每人只出很小的投资金额。毕竟 100 位投资人要比一位投资人更好吧？那么 1 000 万名投资人呢？不把所有鸡蛋都放在一个篮子里岂不是更安全？

初创企业需要资金时，传统上都会到银行或是风险投资公司推销它们的想法，希望坐在桌子对面的某个人能够认同，并愿意投资。有了众筹，企业家可以把他们那些了不起的想法和一般的想法（群体会决定到底属于哪一种）直接呈现给一大群潜在投资者，以期获得投资。Pebble 公司（一家可穿戴设备公司）开发的智能手表能够和佩戴者的智能手机同步。Pebble 就是到 Kickstarter（一个众筹网站）那里寻找种子基金开启项目的。一开始，公司希望能够筹到 10 万美元，每一位投资 115 美元的投资人都可以按折扣价买表。他们在 Kickstarter 上发布项目之后仅仅两个小时，就筹到了希望筹到的 10 万美元。而在筹资结束时，也就是该项目上

线不到 40 天之后，他们已经筹到了 1 000 万美元。到目前为止，Pebble 是众筹程度最高的项目之一，共有 7 万人参与其中。

维基百科和 Pebble 都是组织运用群体智慧的例子。但是，众包过程的管理需要投入大量时间和资源。而群体思维可以让你在日常生活中通过社交网络，获得同样强大的资源。你在脸谱网或推特上不仅可以发布你的位置、你和谁在一起、晚上吃了什么，或是你最喜欢的猫的视频；你还可以通过社交网络以新颖、独特而又简单的方式获得朋友、朋友的朋友乃至全世界人类大脑的集体天分和力量。德博拉就利用了这样的智慧挽救了自己儿子的生命。不计其数的其他人也在利用这样的智慧进行投资、提升事业发展、寻找真爱、养育子女，让看似不可能的梦想变为现实。

这就是群体思维，它和传统的众包不同，因为它是将思维众包，而不是将工作众包——它是决策众包。群体思维使庞大的群体和你一起思考。我们应该强调的是，群体思维不是让群体代替你思考。它是利用集体的智慧和力量，运用群体帮你做出更聪明的决定。

现在你可能会想：“我每次在搜索引擎里键入一个问题时，是否在运用群体思维呢？”回答是否定的。因为当你使用搜索引擎时，你并没有让别人和你一起思考，你是在利用算法找到相关信息。在很多情况下，这些信息来自一些想卖给你东西的组织。比如，如果你想要寻找最佳度假地，你在搜索引擎上键入了这个问题，就会看到很多公司提供的信息，它们都是在某个度假地投了资的，希望把你弄到那里去花钱。

但在群体思维中，你对完美度假地的选择取决于你表达过的对你有价值 and 意义的事物。群体思维没有动机——你主动找到你的群体，其提供的专家式建议是基于你需要什么、希望什么、重视什么，而不是群体想要卖给你什么。搜索引擎在寻找信息、事实和数据时是有帮助的，但作为决策工具没什么作用。群体思维不是将你的决策外包，而是对决策的支持，其核心是创新和与众不同。

从众包中受益

如果你换过工作，就知道做决定的重要性。正因如此，我们很多人投入大量时间和精力去思考自己的职业，还经常为此寻求亲朋好友的建议。换工作和人生中其他大事——结婚、生子、搬家——一样，能够对我们的生活产生长期的影响。我最初在微软工作的时候，对（当时的）社交网络新革命非常着迷，数年来我也和我的群体分享这一热情。但是离开微软是我私下做出的决定，也参考了家人和一些密友的建议。

在决心做出这一改变人生的职场决定并转而去读博士之后，我试着进行了群体思维，结果非常有趣。依靠群体帮我做出职业决定，特别是博士研究，对我来说是个飞跃。涉及我的人生下一步该怎么走的时候，我自己的认知过程和智能都很欠缺。我拿不定主意，我担心犯错。我甚至不知道我的博士研究要针对什么方向。就在那时，我决定寻求脸谱网和推特上群体的建议。他们大部分人都知道我的职业，因为我经常在上面分享一些职业生活的